

Tampereen yliopisto

*Camilla Rahkola*

# Subjektiivisuus rekrytointihaastattelussa

Rekrytoijien kertomuksia vuorovaikutuksesta

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta  
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2019

## Tiivistelmä

Camilla Rahkola: Subjektiivisuus rekrytointihaastattelussa. Rekrytoijien kertomuksia vuorovaikutuksesta  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma  
Huhtikuu 2019

---

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu tutkimusartikkelista, joka on hyväksytty vertaisarviointiin kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnan ohjeiden mukaisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella rekrytoijien subjektiivisuutta rekrytointihaastattelun aikana. Kiinnostuneita oltiin myös siitä, millaisten vuorovaikutuksen elementtien kautta subjektiivisuutta kuvailtiin. Sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtien luokittelussa hyödynnettiin erityisesti David Rock:n SCARF-mallia.

Tutkimusaineiston (N=34) kerättiin eläytymismenetelmää käyttäen. Menetelmän periaatteiden mukaisesti luotiin kaksi kehyskertomuksen variaatiota. Kehyskertomuksissa esiintyi rekrytoija, jonka rekrytointihaastattelun aikaisia tuntemuksia vastaajia pyydettiin kuvailemaan. Varianttina toimi rekrytointipäätös – kehyskertomuksen toisessa variaatiossa työnhakija palkattiin, toisessa taas ei. Vastaajien tehtävänä oli reflektoida sosiaalisen vuorovaikutuksen herättämien subjektiivisten tuntemusten merkitystä suhteessa tehtyyn rekrytointipäätökseen, ja tarkastella elementtejä, joista nämä subjektiiviset tuntemukset muodostuivat.

Aineistoa analysoidessa huomattiin, että vastaajien kuvaamat sosiaalisen vuorovaikutuksen elementit olivat pitkälti yhdistettävissä SCARF-mallin viiteen elementtiin: statukseen, varmuuteen, autonomiaan, samastuttavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Elementtejä tulkittiin sen mukaan, kuinka vastaavat kuvasivat työnhakijan vuorovaikutuksen vaikuttavan rekrytoijan tuntemuksiin. Tärkein elementti rekrytoijien silmin oli varmuus, jota todensivat esimerkiksi kokemukset ”oikeasta tyypistä”, hakijan huolellisuus sekä vuorovaikutuksen johdonmukaisuus. Vähiten oleelliseksi elementiksi osoittautui autonomia, jota kuvasivat ilmaukset siitä, että työnhakija oli nöyrä ja toiselle tilaa antava. Tämän perusteella voidaan päätellä, että vastaajien mukaan työnhakijalla on oltava rekrytointihaastattelun vuorovaikutuksessa aktiivinen rooli.

Subjektiivisuuden käsittelyn tavat eivät merkittävästi varioineet sen mukaan, kumpaan kehyskertomuksen variaatioon vastattiin. Subjektiivisuutta käsiteltiin määrällisesti näkyvämmiin kehyskertomuksen ensimmäisessä variaatiossa, jossa työnhakija päädyttiin palkkaamaan. Toisessa variaatiossa, jossa työnhakijaa ei palkattu, subjektiivisten tuntemusten käsittely jätettiin hieman vähemmälle. Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan siis pohtia, onko rekrytointihaastattelun subjektiivisten tuntemusten käsittelyllä eroa silloin, kun puhutaan positiivisista tuntemuksista negatiivisten sijaan.

**Asiasanat:** rekrytointi, subjektiivisuus, SCARF-malli, eläytymismenetelmä

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisällysluettelo

Johdanto	1
Tutkimusaineisto ja -menetelmä	3
Tulokset	5
Pohdinta	10
Lähteet	14

Tampereen yliopiston kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnassa *pro gradu* -tutkielmaksi voidaan hyväksyä myös artikkelikäsitkirjoitus, joka on hyväksytty arvioitavaksi tai julkaistu kotimaisessa tai ulkomaisessa tieteellisessä, vähintään TSV:n julkaisufoorumin tason 1 vertaisarvioidussa julkaisussa. Artikkelissa voi olla useampi kirjoittaja, jolloin opiskelija on ensimmäisenä kirjoittajana. (Dekaanin päätös 464/26.9.2017)

Tämä tutkimusartikkeli on osa Jari Eskolan fasilitoiman lukuvuoden 2018-2019 toimineen EskolaMEBS3.0-seminaariryhmän toimintaa. Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja on vastannut tutkimusprojektista sen kaikilta osiltaan. Fasilitaattori on ollut mukana tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa: tutkimusaiheen konstruoinnissa, aineiston keruun suunnittelussa, aineiston analyysissä ja tutkimusartikkelin kirjoittamisessa. Muut kirjoittajat ovat osallistuneet tutkimuksen eri vaiheisiin tarjoten erityisesti tutkimusaiheen asiantuntemuksen hankkeelle. Kaikki kirjoittajat ovat osallistuneet kirjoitusprosessiin ja hyväksyneet artikkelin lopullisen version.

Seminaariryhmän tuki ja asiantuntemus on ollut merkittävä kaikissa projektin vaiheissa.

"Artikkelin kirjoittajana olemisen edellyttää, että kirjoittajiksi ilmoitetuilla on merkittävä vaikutus artikkelin syntyyn siten, että he ovat osallistuneet sekä (1) tutkimuksen suunnitteluun tai tulosten analyysiin ja tulkintaan että (2) artikkelin kirjoittamiseen tai sen tieteellisen sisällön muokkaamiseen ja ovat lisäksi (3) hyväksyneet artikkelin lopullisen, julkaistavaksi tarkoitetun version. Lisäksi voidaan artikkelin kiitososassa mainita henkilöt, jotka ovat edesauttaneet tutkimuksen toteuttamista. Tarkemmat Vancouver-ohjeet, katso [www.icmje.org](http://www.icmje.org)."

(Liikunta & tiede 6/2016, numerointi MEBS-ryhmän; ks. myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan suositus 2018 *Tieteellisten julkaisujen tekijyydestä sopiminen*: <http://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>).

Tutkimusartikkelin dokumentaatiokäytännöt noudattavat Kasvatus-lehden ohjeita, mutta artikkelin rakenteellisenä ohjeistuksena on toiminut Liikunta & tiede -lehden ja ryhmän omat ohjeet kirjoittajille.

Artikkeli on hyväksytty tieteelliseen vertaisarvointiin Anna Rytivaaran, Saaga Härkösen ja Jari Eskolan toimittamaan ja Tampere University Press'in kustantamaan *Kasvatustieteilijän ammatillista ja eettistä identiteettiä paikantamassa* -teokseen. Teos koostuu eläytymismenetelmää hyödyntävistä tutkimusartikkeleista. Niinpä yksittäisissä tutkimusartikkeleissa – kuten tässä – menetelmän perusteet oletetaan tunnetuiksi ja siksi niissä ei toisteta perinteistä eläytymismenetelmän kuvausta tyyliin (*esim. Eskola 1997; 1998; Eskola & Suoranta 1998; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009; Wallin & Helenius & Saaranen-Kauppinen & Eskola 2015; Eskola & Mäenpää & Wallin 2017; Eskola & Virtanen & Wallin 2018; Wallin & Koro-Ljungberg & Eskola 2018; Rytivaara & Wallin & Saarivirta & Imre & Nyyssölä & Eskola 2019*).

# Subjektiiivisuus rekrytointihaastattelussa Rekrytoijien kertomuksia vuorovaikutuksesta

*Camilla Rahkola*

*& Taina Sylvander & Satu Virtanen & Jari Eskola*

## Johdanto

Rekrytointi on olennainen osa henkilöstötyön ja -hallinnon kenttää. Rekrytointi on väline, jonka avulla organisaatiot pyrkivät työllistämään juuri itselleen sopivimmat henkilöt, ja sen kautta kasvattamaan myös taloudellista tulostaan. Organisaatioiden menestys onkin pitkälti kiinni ihmisistä, joita se rekrytoijien avulla palkkaa palvelukseensa (Ployhart 2006, 868–869; Breugh 2013, 390; Humphrey 2014, 95–96). Tämän vuoksi toimivan rekrytoinnin tulisi kuulua jokaisen organisaation strategiaan (Beechler & Woodward 2009, 273). Tähän strategiaan kuuluu oleellisesti myös oikean rekrytoijan valinta (Breugh 2008, 104). Rekrytoijan tekemät päätökset vaikuttavat siihen, löytääkö rekrytoinnin toimeksiantaja työntekijän, joka täyttää sen asettamat kriteerit ja sopii kohdeorganisaatioissa rakennettuun toimintakulttuuriin. Vastaavasti päätökset vaikuttavat myös siihen, päätyykö työnhakija organisaatioon, joka vastaa hänen arvojaan ja tarpeitaan. Rekrytoijilla on siis merkittävä rooli kahden toisistaan riippuvaisen tekijän yhdistämisessä. (Bergström & Knights 2006, 353; Deros 2011, 60–61.)

Rekrytointiin tuovat haasteensa yleiset organisaatioiden ulottuvuudet, kuten toimintaympäristö, työnteon tavat sekä organisaation strategia (Dursun & Karsak 2010, 4324). Rekrytoinnin toimintatapojen on kehityttävä, jotta ne pystyisivät vastaamaan muun muassa työvoiman lisääntyvän liikkuvuuden ja uudenlaisen työkulttuurin mukanaan tuomiin haasteisiin. Edellä mainitut tekijät ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat keskeisesti nykyorganisaatioiden strategioiden suunnitteluun. (Lievens, van Dam & Anderson 2002, 580; Beechler & Woodward 2009, 273, 275–276; Lee 2011, 230.) Lisäksi rekrytointiin vaikuttaa nykyään yhä lisääntyvä teknologian käyttö, jonka tuloksia voidaan pohtia suhteessa sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvaan rekrytointipäätöksentekoon (Humphrey 2014, 97). Toistaiseksi on nähty, että ihmisten arviointiin mahdollisimman perusteellisesti tarvitaan toisia ihmisiä pelkästään teknologiaan perustuvien järjestelmien sijaan (Humphrey 2014, 99, 102).

Rekrytointiprosessi saa alkunsa, kun tulevan työntekijän toivottuja ominaisuuksia aletaan määrittellä (Breugh 2013, 395–396). Koska erilaiset organisaatiot suunnittelevat rekrytointinsa eri tavoin, on rekrytointiprosessin määrittely yksityiskohtaisesti melko haastavaa (Kim & Ployhart 2018, 46–51). Tyypillisesti prosessiin kuitenkin kuuluvat seuraavat vaiheet: työpaikkailmoitus, työhakemusten vastaanottaminen, työhakemusten ja CV:iden läpikäynti, työhaastattelut ja työntekijän valinta. Prosessin päätöksenteon kannalta tärkeitä vaiheita ovat työhakemusten ja niiden sisältämien suositusten vastaanottaminen ja läpikäyminen sekä rekrytointihaastattelut. (Cook 2004, 2–3.) Yleinen oletus on, että hyvin keskeinen vaihe työnhakijan arvioinnin kannalta on rekrytointihaastattelu (ks. esim. Schmidt, Oh & Shaffer 2016; Cook 2004, 6), minkä vuoksi sen suunnittelu mahdollisimman validiksi on erittäin tärkeää. Haastattelut varioivat niin kestoaltaan kuin rakenteeltaankin – ne voivat kestää muutamasta minuutista useaan tuntiin, ja olla toteutustavaltaan mitä tahansa vapaamuotoisen ja tarkoin strukturoidun väliltä. Rekrytointihaastattelu voidaan nähdä monin tavoin kompleksisena vuorovaikutuksen muotona, jonka käsittelyyn voidaan soveltaa muun muassa psykologian teoriapohjaa (Breugh 2013, 392–394). Pelkästään rekrytointihaastatteluihin keskittyvää tutkimusta on löydettävissä melko vähän. Koska rekrytointitutkimuksessa on perinteisesti keskitytty tarkastelemaan erityisesti rekrytointituloksia ja palkkaamisen jälkeistä aikaa (Jaidi, Van Hooft & Arends 2011, 136, 139; Breugh 2013, 391), tuo haastatteluvaiheeseen perehtyminen tutkimuksen keinoin lisäarvoa rekrytointitutkimuksiin.

Useat rekrytointiin keskittyneet tutkimukset antavat erilaisine konteksteineen viitteitä siitä, minkälaisia piirteitä rekrytoijat työnhakijoissa arvostavat. On muun muassa näyttöä siitä, että monet rekrytoijien arvostamista piirteistä liittyvät tunneälyyn ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Johtotehtäviin hakevissa henkilöissä rekrytoijat arvostivat erityisesti ihmissuhdetaitoja, itsetietoisuutta, empaattisuutta, optimismia, itseluottamusta, iloisuutta sekä motivaation osoittamista (Varis, Majaniemi & Wilderom 2018, 152–153). Rekrytointityön sosioemotionaalista puolta onkin korostettu viime vuosina enenevässä määrin pelkän rationaalisuuden sijaan – sosiaalisia taitoja ja tunneälyä arvostetaan sekä rekrytoijan että hakijan rooleissa (Lievens ym. 2002, 582; Deros 2011, 60–61, 67). Sosiaalisen vuorovaikutuksen herättämien tuntemusten tarkastelu täydentääkin hyvin nykyistä rekrytointiin liittyvää tutkimusta.

Rekrytoinnin arviointivaiheen avuksi on luotu monenlaisia välineistöjä (ks. esim. Dursun & Karsak 2010; Gravili & Fait 2017), joita ovat esimerkiksi erilaiset algoritmit ja mittarit, ryhmä- ja yksilöhaastattelut sekä ulkoistetut konsultointipalvelut. Lopullisen rekrytointipäätöksenteon kannalta rekrytoijalla on kuitenkin hyvin keskeinen asema. Aseman keskeisyyteen vaikuttaa kuitenkin myös se, millaisesta positiosta käsin rekrytoija toimii, eli kuinka paljon hänen toiminnalleen annetaan painoarvoa. Rekrytointia voivat olla tekemässä esimerkiksi konsultit, henkilöstöpäälliköt tai organisaatioiden omistajat itse. Vaikka rekrytoija siis omaa paljon valtaa, ei hän aina tee lopullista rekrytointipäätöstä yksin. Rekrytoijalla on tärkeä rooli myös kohdeorganisaation työnantajakuvan välittämisessä, sillä jo rekrytoinnin varhaiset vaiheet luovat työnhakijalle mielikuvia siitä, millaista organisaatiossa mahdollisesti olisi työskennellä (Collins, 2007, 181–182; Jaidi ym. 2011, 135–138). Paljon päätös- ja vaikutusvaltaa sisältävän positionsa vuoksi rekrytoijien toiminnan ja soveltuvuuden tarkastelu on hyvin oleellista (Breaugh 2008, 104). Näin on mahdollista käsitellä rekrytoijien päätöksenteon taustavaikuttajia, tuoda niitä julkki ja käsitellä niitä mahdollisimman perusteellisesti. Luultavasti juuri näistä syistä rekrytoijien työtä on erilaisista näkökulmista käsin tutkittu melko paljon (Breaugh 2013, 405).

Rekrytoijan positio suhteessa työnhakijoihin edellyttää rekrytoijalta taitoa reflektoida omaa ajatteluaan sen vahvuuksineen, mutta myös mahdollisine riskeineen ja virheineen. Tällaisia virheitä voivat olla esimerkiksi kognitiiviset vinoumat. Ajatusvirheet voivat saada rekrytoijan yleistämään oman positiivisen mielikuvansa työnhakijasta koskemaan myös hakijan ammattitaitoa, tai mahdollisesti ajattelemaan, että epäsiisti ulkoinen olemus tarkoittaisi, ettei hakija muutoin täyttäisi rekrytoijan toimeksiantajan asettamia kriteereitä (Cook 2004, 59, 227). Edellä mainitun kaltaisia ajatuksia on tärkeää osata reflektoida rehellisesti, sillä jokainen ihminen on niille altis. Subjektiivisuutensa ymmärtävä rekrytoija pystyy hyödyntämään itsereflektiota mahdollisimman objektiivisen ja menestyksekkään rekrytointipäätöksen tekemiseksi. Itsereflektion onkin nähty olevan yhteydessä sosiaalisiin taitoihin (Takano, Sakamoto & Tanno, 2011, 517, 519), joita vuorovaikutusta sisältävä rekrytointi vaatii. Rekrytoijan toiminnan subjektiivisuuteen vaikuttavat myös työnantajaorganisaation asettamat rajat, toiveet ja mahdollisuudet, jotka ohjaavat sitä, kuinka paljon rekrytoijan yksilöllisille ajattelu- ja toimintatavoille jää tilaa (ks. esim. Bergström & Knights 2006).

Subjektiivisuuden käsitteen määrittely on haasteellista sen monialaisen ja moninaisen käytön vuoksi. Subjektiivisuuden käsite esiintyy esimerkiksi filosofiassa, psykologiassa ja sosiaalitieteissä, saaden kaikissa hieman erilaisia merkityksiä. Näitä merkityksiä ei voida mustavalkoisesti erottaa toisistaan muun muassa tieteenalojen yhtenevien historioiden vuoksi – esimerkiksi filosofian käsitystä subjektiivisuudesta ei ole täysin pystytty siirtämään filosofiasta aikoinaan irroittautuneeseen psykologiaan. Subjektiivisuuden käsite on yhdistetty kontekstista riippuen muun muassa tunteisiin, kognitioihin, toimijuuteen sekä yksilön ajattelun tietoisuuteen. (ks. esim. Teo 2017.) Bergström & Knights (2006, 352) puolestaan esittävät, että subjektiivisuutta voidaan kuvata foucaultilaisittain vallasta ja tiedosta koostuvaksi rakenteeksi, mutta toisaalta linjaavat, että subjektiivisuutta tulisi kuvata myös sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Kauan on kuitenkin jo nähty, että subjektiivisuuden rakentumiseen läpi ihmiselämän vaikuttavat myös ihmisen sosiaalinen ympäristö ja vuorovaikutus, sekä ihmisen pyrkimys yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttamiseen (Teo 2017, 282, 284).

Tämän tutkimuksen keskiössä on rekrytoija, jolla tarkoitetaan tässä kontekstissa rekrytointin ammattilaista, joka on vuorovaikutuksessa työnhakijan kanssa, arvioi tämän suoriutumista sekä vaikuttaa lopulliseen rekrytointipäätökseen. Rekrytoijien subjektiivisuutta käsitellään erityisesti sen kautta, kuinka he kuvailevat rekrytointihaastattelun aikana heränneitä tuntemuksiaan. Toisena ulottuvuutena tunteiden erittelyn ja jäsentelyn lisäksi nähdään tunteiden vaikutuksen arvioiminen ja tunnistaminen – onko tunteilla sijaa rekrytointihaastattelun lisäksi myös rekrytointipäätöksissä, ja nähdäänkö subjektiivisuus hyväksyttynä osana rekrytointia vai ei? Näiden näkökulmien käsittely vaatii rekrytoijilta muun muassa itsereflektiota ja tunneälyä, jonka avulla on mahdollista tunnistaa ja jäsentellä sosiaalisen vuorovaikutuksen herättämiä tuntemuksia. Koska tunneäly on saanut yhä enemmän huomiota ja painoarvoa länsimaisen liike-elämän kentällä, on sen huomioiminen tärkeää rekrytointiprosessissa sekä rekrytoijien että työnhakijoiden kannalta. (Varis ym. 2018, 147–148.) Tunneällyn teema on tässä tutkimuksessa taustalla esimerkiksi rekrytoijan itsereflektiota tarkasteltaessa. Lisäksi rekrytoija käyttää tunneälyään arvioidessaan työnhakijan vuorovaikutuksellista käyttäytymistä ja sen merkityksiä haastattelun aikana.

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen oleellisena kulmakivenä toimii neurotutkija David Rockin luoma SCARF-malli, jonka mukaan rekrytoijien subjektiivisia tuntemuksia voidaan jaotella erilaisiin vuorovaikutuksen elementteihin, joita ovat **status** (status), **varmuus** (certainty), **autonomia** (autonomy), **samastuttavuus** (relatedness) sekä **oikeudenmukaisuus** (fairness). Mallin mukaan vuorovaikutuksen tukiessa näitä elementtejä, henkilö kokee palkitsevuuden tunnetta. Vastaavasti elementtejä laiminlyötäessä, vuorovaikutustilanne synnyttää henkilölle tunteen tilanteen uhkaavuudesta. (Rock 2008, 1–8) Kehyskertomukset muotoiltiin eläytymismenetelmän periaatteiden mukaisesti kuvaamaan rekrytointihaastattelua, jonka vuorovaikutuksen ja rekrytointipäätöksen suhdetta vastaajia pyydettiin kuvailemaan. Tarkoituksena oli selvittää, tunnistavatko rekrytoijat Rock:n (2008, 1–8) kuvaamia sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtejä ja yhdistävätkö he niitä liittyviksi rekrytointihaastattelijan päätöksentekoon. Kuvattujen elementtien tunnistaminen ja kuvailu ovat siis muiden tutkimustulosten rinnalla tärkeässä roolissa aineistoa analysoidessa.

Rekrytointihaastattelu ja sen sisältö yhdistetään tässä tutkimuksessa lopulliseen rekrytointipäätökseen siinä mielessä, että vastaajat saavat valmiiksi annettuna päätöksen siitä, onko hakija palkattu vai ei. Tämän jälkeen he pohtivat syitä päätökselle haastattelussa ilmenneistä vuorovaikutuksellista tekijöistä, samalla kuvaillen haastattelussa esiintyneitä omia tuntemuksiaan. Tutkimuksessa tarkastellaan etenkin sitä, kuinka vastaajat suhtautuvat subjektiivisuuden käsittelyyn haastattelun aikana; pyritäänkö se peittämään vai voitaisiinko subjektiivisuus nähdä jopa voimavarana – tuleehan taitavan rekrytoijan omata myös yksilöllisiä piirteitä, joiden avulla hän menestyy työtehtävässään. Näkyvään rooliin nostetaan siis rekrytoijan subjektiiviset kokemukset rekrytointihaastattelun aikana tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Vaikka ne on löyhästi liitetty myös rekrytointipäätöksiin, nähdään subjektiiviset tuntemukset jo itsessäänkin merkityksellisinä. Subjektiivisuuden tarkasteluun tässä tutkimuksessa liitetään se, kuinka rekrytoijien sosiaaliset ja emotionaaliset lähtökohdat vaikuttavat heidän tekemiinsä arviointeihin työnhakijasta rekrytointihaastatteluiden aikana.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisen roolin rekrytoijat antavat subjektiivisille tuntemuksille rekrytointipäätöksenteossa?
2. Millaisia sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtejä ja tuntemuksia rekrytoijat tuovat esiin rekrytointihaastatteluista?

## Tutkimusaineisto- ja menetelmä

Tässä tutkimuksessa käytettiin vastaajille eläytymismenetelmän mukaisesti luotuja kehyskertomuksia, joihin heidän tuli vastata kuvattuun tilanteeseen eläytyen ja sitä jatkaen. Tutkimukseen tehtiin yhtä varianttia muuttamalla kaksi erilaista versiota kehyskertomuksesta, ja

vastauksia kerättiin yhteensä 34. Aineistoa hankittiin sähköisen lomakkeen avulla, ja muutamiin organisaatioihin vastauslomakkeita toimitettiin myös paperimuodossa. Vastaajia kerättiin sekä valmiiden kontaktien avulla että ottamalla yhteyttä kokonaan uusiin yrityksiin ja henkilöihin. Yhteydenotot suoritettiin puhelimitse ja sähköpostitse. Tutkimuksen kaikki vastaajat olivat erikoistuneet henkilöstöhallintoon, mutta valtaosan pääpaino oli erityisesti rekrytoinnissa. Joillekin vastaajista rekrytointi oli huomattavan merkittävässä roolissa heidän työnkuvassaan, vaikka työnkuvaan liittyikin myös muita työtehtäviä.

Kehyskertomuksissa kuvattiin tilanteet, joista toisessa rekrytointihaastattelu oli päättynyt lopulta työnhakijan palkkaamiseen, kun taas toisessa työnhakijaa ei palkattu. Vastaajia pyydettiin eläytymään haastattelutilanteeseen ja samalla pohtimaan haastattelun aikaisen vuorovaikutuksen herättämiä tuntemuksia, joilla olisi mahdollisesti ollut vaikutusta rekrytoijan tekemään päätökseen hakijan palkkaamisesta tai palkkaamatta jättämisestä. Kysymyksenasettelulla pyrittiin siihen, että vastaajat tunnistaisivat sosiaaliselle vuorovaikutukselle ominaisia elementtejä rekrytointihaastattelusta, joka on vuorovaikutuksen muotona hyvin mielenkiintoinen ja kompleksinen erilaisine valtasuhteineen ja agendoineen (Collinson 2003, 527–530). Lisäksi vuorovaikutukselle tuovat haasteensa rekrytoijan tiedostamattomat ja intuitiiviset ajatukset, jotka voivat vaikuttaa päätöksentekoon, ellei niitä pystytä objektiivisesti jäsentelemään (ks. esim. Boran, Genç & Akay 2011; Messner, Wänke & Weibel 2011, 699–701).

Eläytymismenetelmä koettiin tutkimusaiheeseen sopivaksi, sillä se antoi mahdollisuuden tarkastella rekrytoijien subjektiivisuutta mielikuvien kautta sen sijaan, että vastaajien olisi tarvinnut pohjata vastauksiaan omiin henkilökohtaisiin kokemuksiinsa (ks. esim. Wallin, Koro-Ljungberg & Eskola 2017). Näin katsottiin, että tähän hieman kompleksiseenkin aiheeseen olisi helpompi syventyä – vastaajien tuli kehyskertomuksissa kuvata tuntemattoman rekrytoijan itsereflektiota omansa sijasta. Tästä syystä kehyskertomuksissa toimiva rekrytoija päädyttiin kuvaamaan yksikön kolmannessa persoonassa häntä sen enempää esittelemättä tai nimeämättä. Kehyskertomukset muotoiltiin niin, ettei tunteiden vaikutusta rekrytointipäätökseen pidetty itsestäänselvyytenä, vaan se tarjottiin mahdollisena vaihtoehtona. Koska kehyskertomuksissa ei kuitenkaan erikseen mainittu, etteivät tunteet olisi vaikuttaneet rekrytointipäätöksen lopputulokseen, saattoivat kehyskertomukset kuitenkin ohjata vastaajia skenaarioon, jossa tunteilla on vaikutusta päätöksenteossa. Toisaalta voidaan nähdä, että kertomusten asettelu tarjosi alustan, jolla tunteiden vaikutusta oli helpompi eritellä ja analysoida sen sijaan, että vain mietittäisiin, onko tunteilla vaikutusta vai ei. Tutkimuskysymysten kannalta kehyskertomukset siis ajoivat vastaajia suuntaan, jossa nimenomaan pohdittiin, mitä ovat tuntemukset, joita rekrytointihaastattelun sosiaalinen vuorovaikutus saattaa erityisesti rekrytoijassa herättää. Kehyskertomukset olivat:

*Rekrytoija päätyi palkkaamaan työnhakijan pidettyään tälle kahdenkeskisen haastattelun. Eläydy haastattelutilanteeseen ja kerro hakijan ja rekrytoijan välisestä vuorovaikutuksesta, joka saattoi synnyttää myönteiseen rekrytointipäätökseen vaikuttaneita tuntemuksia.*

*Rekrytoija ei päätenyt palkkaamaan työnhakijaa pidettyään tälle kahdenkeskisen haastattelun. Eläydy haastattelutilanteeseen ja kerro hakijan ja rekrytoijan välisestä vuorovaikutuksesta, joka saattoi synnyttää kielteiseen rekrytointipäätökseen vaikuttaneita tuntemuksia.*

Sähköisten lomakkeiden avulla saatujen vastausten käsittely tapahtui ainoastaan kopioimalla tekstit e-lomakkeelta omaan tiedostoonsa. Koska sähköiseen lomakkeeseen vastattaessa ei kerätty henkilötietoja, oli vastaajien anonymiteetti tällä tapaa varmistettu. Sähköisten lomakkeiden linkkejä saateteksteineen jaettiin myös LAURA™-järjestelmän kautta, joka on rekrytoijien työn jäsentelyyn kehitetty ohjelmisto. Järjestelmän ajankohtaisia aiheita sisältävälle foorumille kirjoitettiin normaalia saatetekstiä laajempi selvitys, jossa kerrottiin tutkimuksen toteuttajasta, sen tavoitteista, kohderyhmästä sekä tutkimusmenetelmästä. Järjestelmän edustajien kanssa sovittiin, että tutkimuksen tullessa valmiiksi, sen tuloksista kirjoitettaisiin



vastaajille koonti, mikä saattaisi motivoida yhä useampaa rekrytoijaa ottamaan osaa tutkimukseen. Kahteen rekrytointiin keskittyneeseen organisaatioon lomakkeita toimitettiin myös paperisessa muodossa. Molempia variaatioita sisältäviä lomakkeita sekoitettiin suureen kirjekuoreen, josta vastaajia pyydettiin ottamaan oma vastauslomake sattumanvaraisesti. Lisäksi paikalle toimitettiin pieniä kuoria, joihin vastaajat laittoivat täytetyt lomakkeet ja sulkiivat kuoressa olevan sinetin. Myöskään paperisten lomakkeiden täyttäjien ei tarvinnut luovuttaa minkäänlaisia henkilötietoja tutkimuksen toteuttajalle. Täytetyt lomakkeet noudettiin kuorissaan muutaman päivän kuluttua niiden jättämisestä.

Tutkimuslomakkeen linkin ohessa toimitetussa saatetekstissä kerrattiin vastaanottajille tutkimuksen lähtökohtia muun muassa avaamalla hieman tutkimuksen teoriapohjaa sekä kertomalla syistä, miksi toteuttaja on halunnut tutkia juuri valittua aihetta. Lisäksi kuvattiin lyhyesti eläytymismenetelmän periaatteita ja toimintatapoja sekä aineiston käsittelyä vastauksen antamisen jälkeen. Vastaajille kerrottiin, että tutkimukseen osallistutaan anonymisti, ja ettei heidän tarvitse luovuttaa henkilötietoja itsestään. Lisäksi kerrottiin, kuka on tutkimuksen takana, ja missä sitä tehdään. Sähköpostissa olevan saatetekstin lisäksi vielä sähköisessä lomakkeessa oli kuvattu tapa, jolla eläytymismenetelmän kehyskertomukseen tulisi vastata. Viestin vastaanotettuaan muutama vastaaja pyysi saada nähdä tutkimustuloksia kootusti tai kokonaisen tutkielman sen valmistuttua.

Vastausten pituus ja kirjoitusasu vaihtelivat aineistossa melko laajasti. Jotkin olivat yli sivun pituisia, kun taas jotkin oli kirjoitettu lyhyesti muutamalla lauseella tai jopa ranskalaisin viivoin. Vastaukset olivat keskipituudeltaan 83 sanaa pitkiä, ja niitä saatiin yhteensä 34. Tarinoita kirjoitettiin sekä minä-muodossa että yksikön kolmannessa persoonassa. Vastaukset sisälsivät reflektiota liittyen rekrytoijien työhön ja ammattitaitoon niiden riskeineen ja mahdollisuuksineen. Lisäksi joistain vastauksista kävi melko selkeästi ilmi, että tunteiden liittäminen rekrytoijien päätöksentekoon koettiin rekrytoijien ammattitaitoon liittyvänä kyseenalaistuksena. Monesti tämän kaltaiset tarinat kirjoitettiin minä-muodossa, ja ne sisälsivät kuvausta rekrytoijan päätöksenteon prosessista sisältämättä subjektiivisten tuntemusten kuvausta. Muutamassa tarinassa korostettiin, että varsinkin kokeneet rekrytoijat osaavat sulkea omat tunteensa päätöksenteon ulkopuolelle. Subjektiivisuuden vaikutus pyrittiin siis minimoimaan, ja tilalle tarjottiin ainoastaan kriteerilähtöistä pohdintaa työnhakijan sopivuudesta liittyen erityisesti hakijan omaamaan koulutukseen tai työkokemukseen.

Valmista aineistoa lähdettiin analysoimaan teoriasidonnaisesti. Analyysi ei nojaa pelkästään yhteen teoriaan, vaikka analyysin apuna käytettiin Rock:n (2008, 1–8) SCARF-mallia. Aineistosta poimittiin aluksi ilman valmiiksi määriteltäviä kehyksiä suppeampia alateemoja, joiden tarkastelun jälkeen päädyttiin siihen, että ne voidaan hyvin pitkälti jakaa Rock:n (2008, 1–8) kuvaamiin vuorovaikutuksen teemoihin; statukseen, varmuuteen, autonomiaan, samastuttavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Merkittävimpiä alateemoja esitellään kuitenkin osana SCARF-mallin pääteemoja, jotta tutkimuksen lukijat voivat itse arvioida niiden vastaavuutta. Subjektiivisuuden käsittelyssä hyödynnettiin aiempaa tutkimustietoa, mutta sen analysointi tapahtui pääosin aineistolähtöisesti, joten valmiita teemoja ei etsitty muista teorioista.

## Tulokset

Koska vastaajien joukossa oli mahdollisesti rekrytoijia sekä organisaatioiden sisäisistä hr-yksiköistä että nimenomaan rekrytointiin keskittyneistä yrityksistä, saattoi subjektiivisuus saada erilaisten vastaajien kesken vaihtelevia rooleja. On esimerkiksi mahdollista, että rekrytoijan subjektiivisuus saa erilaisia merkityksiä riippuen siitä, millainen hänen asemansa on suhteessa kohdeorganisaatioon (ks. esim. Petersen & Dietz 2008); tekeekö rekrytointia organisaation oma henkilöstöpäällikkö, vai onko tehtävään palkattu rekrytointikonsultti ulkopuolisesta yrityksestä. Toki on myös henkilön yksilöllisistä ominaisuuksista riippuvaista, kuinka rekrytoijana käsittelee subjektiivisuuttaan.

Subjektiivisuuden myöntäviä ja sen hyväksymiseen viittaavia mainintoja löytyi aineistosta runsaasti (n=21/34). Monessa subjektiivisuutta käsitelleessä vastauksessa huomautettiin myös,

että rekrytoijan subjektiiviset tuntemukset eivät yksin olleet tehdyn rekrytointipäätöksen takana – rinnalla vaikuttivat muun muassa hakijan pätevä koulutus, substanssiosaaminen sekä hyvät suositukset edellisiltä työnantajilta. Subjektiivisuuteen jyrkän kieltävästi suhtautui vastaajista ainoastaan yksi (n=1/34). Reilu kolmasosa vastaajista jätti subjektiivisuuden käsittelemättä (n=12/34). Vastaukset, joissa rekrytoijan subjektiivisuutta ei erikseen käsitelty, olivat usein kuvailuja työnhakijan ominaisuuksista ja käyttäytymisestä ilman kuvausta siitä, miten nämä tekijät vaikuttivat rekrytoijan tuntemuksiin tai päätöksentekoon. Subjektiivisuuden käsittelyyn analyysivaiheessa yhdistettiin maininnat muun muassa rekrytoijassa itsessään heränneistä tuntemuksista, henkilökemioista ja rekrytoijan saamasta ensivaikutelmasta. Kaikki maininnat ensivaikutelmasta yhdistettiin rekrytoijan subjektiivisuuteen sen takia, että ensivaikutelman syntyy vaikuttavat usein henkilölle aiemmin kertyneet stereotypiat ja psykologiset harhat, jotka saattavat vaikuttaa hänen tekemiinsä havaintoihin henkilön itsensä sitä välttämättä huomaamatta (Messner ym. 2011, 699–701; Schmid Mast, Bangerter, Bulliard & Aerni 2011, 198; Breaugh 2013, 394). Osa vastaajista kirjoitti kuvauksia vaistosta tai intuitiosta, joilla on merkitystä esimerkiksi haastattelun sosiaalista ilmapiiriä aistittaessa. Ne voivat kuitenkin johtaa rekrytoijaa itseään harhaan, sillä intuitioon perustuvia päätöksiä voi olla haastavaa käsitellä ja perustella konkreettialtasalla (Cook 2004, 55–56). Aiemmin onkin todettu, että rekrytoijat kokevat ”näppituntuman” usein kehittyneen tärkeäksi osaksi ammatillista asiantuntijuuttaan ja luottavat sen tuottamiin intuitiivisiin aavistuksiinsa melko vahvastikin (Kinnunen & Parviainen 2016, 5–7). Aineistoa läpikäydessä kävi ilmi, ettei kehyskertomuksissa mainittuja *tuntemuksia* kuitenkaan aina yhdistetty emootioihin tai rekrytoijan läpikäymiin tunteisiin, vaan esimerkiksi tuntemuksesta siihen, että hakija on työkokemuksensa ansiosta pätevä hakemaansa työhön. Reippaasti yli puolet vastauksista, huolimatta kummasta kehyskertomuksen variaatiosta oli kyse, käsitteli kuitenkin melko avoimesti rekrytoijan kokemia tuntemuksia ja subjektiivisia ajatuksia.

Subjektiivisuutta käsiteltiin vastauksissa välillä myös omana kategorianaan, varsinaisen haastattelutilanteen kuvauksesta irrallisena tekstinä, jolloin pohdinta oli usein yleisempää, eikä niin sidottua muuhun vastauksen sisältöön. Tällöin kertomuksissa oli usein hieman kriittisempi ote rekrytoijan tuntemusten käsittelyyn – subjektiivisuutta pidettiin ilmiönä luonnollisena, mutta vastaajat korostivat, että rekrytoijan tulisi käsitellä subjektiivisia tuntemuksiaan huolellisesti reflektoiden.

*Tilanteessa myös rekrytoijan omat piirteet saattavat vaikuttaa, esimerkiksi samankaltainen hakija kuin itse (esim. huumorintaju, aktiivisuus vuorovaikutuksessa, elehtiminen) saattaa herättää itsessä positiivisemmän vaikutelman ja näin hakija voi tuntua potentiaalisemmalta kuin jonkun toisen mielestä. Lisäksi hakijan osoittama arvostus/myönteisyys rekrytoijaa kohtaan saattaa vaikuttaa omaan, positiivisempaan kuvaan hakijasta. Myös aiemmat kokemukset vuorovaikutustilanteista ja rekrytoinneista saattavat vaikuttaa: jos on aiemmin nähnyt hyvin samanlaisen henkilön rekrytoinnista työelämään, saattaa herkästi ”kirjoittaa tarinan loppuun” samalla kaavalla myös tämän hakijan kohdalla.*

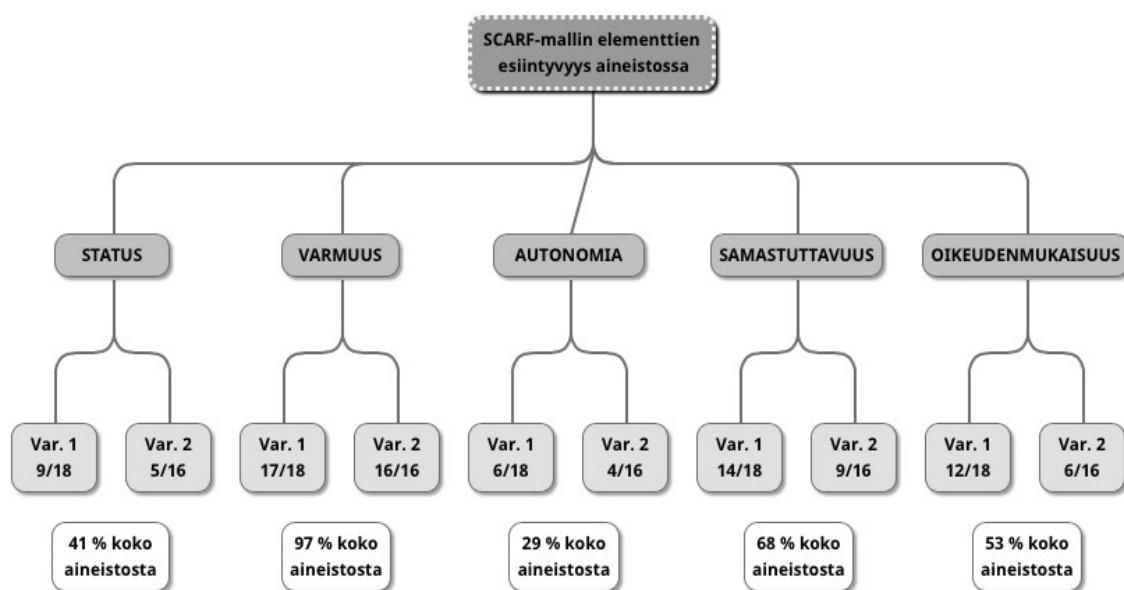
Vastaajan kuvaama ilmiö on kuvattu implisiittisessä persoonallisuusteoriassa, jonka mukaan ihminen yhdistää aikaisempia kokemuksiaan samankaltaisiksi kokemiensa ihmisten kesken (Cook 2004, 55; Humphrey 2014, 95). Lisäksi tarinoista löydettiin mainintoja kognitiivisten vinoumien aiheuttamista ajatusvirheistä, joista rekrytoijan tulisi olla päätöksentekonsa aikana tietoinen. Tällaiset ajattelun vinoumat voivat liittyä esimerkiksi hakijan ulkoiseen olemukseen tai tapaan kommunikoida (Cook 2004, 59; Petersen & Dietz 2008, Messner ym. 2011, 699).

*Henkilökohtaiset biasit, rekrytoijan on tosi tärkeää tuntea itsensä mahdollisimman hyvin, jotta osaa myös arvioida erilaisia biaseita. Hakijasta saattaa tulla vahva positiivinen tai negatiivinen tunne, joka saattaa olla perusteltu tai perustelematon. Esimerkiksi hakija saattaa muistuttaa haasateltavan ex-poikaystävää ja näin hänestä syntyy negatiivinen fiilis; kuitenkin koska tämä peruste ei liity mitenkään tehtävään on tämä tärkeää tunnistaa ja huomioida arviota tehdessä.*

Rekrytoijan tulisi siis tunnistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen synnyttämiä yksilöllisiä tunnereaktioita, joita syntyy niin rekrytointihaastattelujen, kuin muidenkin vuorovaikutusta sisältävien tilanteiden aikana. Nämä tunnereaktiot voivat eri ihmisillä olla seurausta erilaisista,

toisistaan poikkeavista ärsykeistä (Rock & Cox 2012, 5, 9–10). Tämän vuoksi on oleellista pureutua kunkin yksilöllisiin tapoihin reagoida sosiaalisen vuorovaikutuksen aiheuttamiin tuntemuksiin.

Kerättyä aineistoa peilattiin luokittelun jälkeen Rock:n SCARF-malliin, joka antoi mahdollisuuden sijoitella rekrytoijien kokemuksia statuksen, varmuuden, autonomian, samastuttavuuden ja oikeudenmukaisuuden teemojen alle. Koska vuorovaikutus synnyttää aina erisuuruisia uhka- tai palkitsevuusreaktioita, voitiin SCARF-mallin viittä elementtiä käyttää luokitteluun melko kokonaisvaltaisesti. Koska malli on kehitetty alun perin käsittelemään sosiaalista vuorovaikutusta erityisesti johtaja–alainen-valtasuhteen kautta, mietittiin tätä tutkimusta tehdessä, kuinka teoria soveltuu käsittelemään rekrytoijan ja työnhakijan välistä sosiaalista vuorovaikutusta. Valta-asetelma on siinäkin mielessä erilainen, että tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti rekrytoijan tunnereaktioista, vaikka tämä on lähtökohtaisesti enemmän valtaa omaavassa asemassa työnhakijaan nähden. Rock (2009, 3–4) on kuitenkin korostanut, että jokainen valta-asemastaan huolimatta on altis aivojen synnyttämille palkitsevuus- tai uhkareaktioille. Täten tämän tutkimuksen aineistoa tarkasteltaessa koettiin, että SCARF soveltuu käsittelemään vuorovaikutusta ja sen vaikutuksia monenlaisissa sosiaalista vuorovaikutusta sisältävissä konteksteissa.



Kuvio 1. Subjektiviisten tuntemusten purkaminen SCARF-elementtien mukaan.

SCARF-mallin ensimmäinen ulottuvuus on **status**. Henkilö kokee statuksensa nousevan esimerkiksi tilanteissa, joissa saa kehuja tai tulee palkituksi saavutustensa ansiosta. Vastaavasti henkilö kokee statuksensa laskevan, jos kokee alemmuuden tunnetta tai kokee, että joku muu yrittää asettua hänen yläpuolelleen. Statukseen liittyvät hyvin usein myös vertailu ja sosiaaliset kilpailutilanteet. (Rock 2009, 5–7.) Aineistossa status-elementtiin liitettiin rekrytoijien kokemus siitä, että työnhakija oli kiinnostunut kohdeorganisaatiosta ja suhtautui kunnioittavasti sekä rekrytointitilanteeseen, rekrytoijaan että työhön. Tämä näkyi esimerkiksi kysymysten esittämisellä ja hyvillä käytöstavoilla. Kuten edellä on mainittu, on myös huomioitava, että rekrytoijan tuntemukset hänen kokemansa statuksen nousun tai laskun suhteen voivat riippua siitä, onko rekrytoiva organisaatio rekrytoijan työnantaja vai ei. Seuraavassa vastauksessa oletuksena on, että rekrytoija on talon sisältä ja kokee organisaation omakseen:

*Myönteisiä tuntemuksia herättää se, että henkilö on valmistautunut ja tietää tehtävästä ja yrityksestämme.*

Vastaavasti toisen variaation vastaukset antoivat olettaa, että kiinnostuksen puute oli vahva merkki siitä, ettei työntekijä ota rekrytointihaastattelua tai tarjolla olevaa työpaikkaa tosissaan:

*Haastateltava tuntui olevan halukas vänkäämään asioista ja todistamaan, että minä olen väärässä. Haastattelijana oletan, että jos hakija on halukas menemään töihin, hän haluaa tehdä positiivisen vaikutuksen tulevaan työnantajaansa ja toimii sen mukaisesti.*

Kuvatussa tilanteessa haastattelija ei siis kokenut, että hän tai edustettu organisaatio ja työnkuva olisivat tulleet kunnioitetuiksi työnhakijan osalta, minkä johdosta hakijasta ei syntynyt positiivista mielikuvaa. Tällaiset rekrytoijan tuntemukset saattavat olla merkki siitä, että hän kokee työnhakijan asettuvan hänen itsensä tai kohdeorganisaation yläpuolelle. Tällainen asetelma aiheuttaa herkästi tilanteen, jossa henkilö kokee statuksensa uhatuksi (Rock & Cox 2012, 4).

**Varmuus** on toinen SCARF-mallin ulottuvuuksista. Varmuuden tunnetta vahvistaa kokemus siitä, että ihminen voi vaikuttaa tulevaisuuden tapahtumiin tai omata informaatiota tulevista tapahtumista, tässä yhteydessä esimerkiksi työnhakijan suoriutumista työelämässä mahdollisen palkkauksen jälkeen. Varmuuden tunnetta voivat uhata epävarmuus tai yllättävät tilanteet. Uhan tunne syntyy, jos ihminen kokee, ettei tiedä mitä tilanteessa tulee seuraavaksi tapahtumaan. Pienissä määrin epävarmuus saattaa aiheuttaa huomion kiinnittymisen tai mielenkiinnon heräämisen, mutta suurina määrinä epävarmuus synnyttää aivoissa uhkareaktion. Kun ihminen kokee tilanteen varmaksi ja turvalliseksi, pystyy hän kiinnittämään huomionsa useampaan asiaan kerralla sen sijaan, että huomio kiinnittyisi vain epävarmuudesta selviämiseen. (Rock 2009, 7–8.) Varmuuden tunnetta kuvastamaan kerättiin aineistosta muun muassa seuraavia elementtejä: työnhakijan pätevyys ja kokemus, huolellinen organisaatiota koskeva taustatyö, varmuus ”oikeasta tyylistä”, hakijan huolellisuus ja tunnollisuus, johdonmukaisuus sekä vahvasti osoittautunut motivaatio. Näitä pidettiin seikkoina, jotka luovat rekrytoijalle varmuuden ja luottamuksen tunnetta työnhakijaa kohtaan sekä rekrytointitilanteen aikana että työpaikalla sen jälkeen. Varmuuden teeman runsas esiintyvyys aineistossa on luultavasti seurausta siitä, että sen sisältö on melko monipuolinen. Toisaalta on luonnollista ajatella, että varmuuden tunnetta toisessa ihmisessä vahvistamalla on helpompi voittaa tämän luottamus puolelleen, erityisesti rekrytointihaastattelun aikana, jolloin epävarmuus tulevasta voi helposti johtaa kielteiseen rekrytointipäätökseen. Seuraavassa vastauksessa kuvattiin koettua varmuuden tunnetta hakijasta seuraavanlaisesti:

*Rekrytoija esitti kysymyksiä, joihin hakija vastasi jämakästi, rehellisesti ja pysyi aiheessa.*

*Hakijalla oli selkeä esiintyminen - - Edellisten lisäksi toki rekrytoitavalla oli tehtävään sopiva koulutus ja työkokemus sekä yritykselle sopiva palkkatoive.*

Vastaavasti epävarmuuden ja johdonmukaisuuden puutteen kokemus herätti rekrytoijien epäilykset ja vastavuoroisen epävarmuuden tunteen hakijaa kohtaan:

*Rekrytoijalle syntyy tunne siitä, että vaikka haastateltava puhuu paljon ja runsaasti, hän ei saa kysymyksiinsä relevantteja vastauksia ja hakijan on vaikea säilyttää fokusta.*

**Autonomia** toteutuu, kun ihminen kokee voivansa tehdä päätöksiä ja ohjata omaa tekemistään ilman liikaa valvontaa ja kontrollia. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisillä on tapana alitajuisesti punnita vaikutusmahdollisuuksiaan. Mahdollisuuksien ollessa riittävät, koetaan tilanne palkitsevaksi, kun vastaavasti niukat vaikutusmahdollisuudet synnyttävät uhkareaktion ja aiheuttavat stressaavia tuntemuksia. (Rock 2009, 8–9.) Rekrytoijien kokeman autonomian nähtiin aineistossa ilmenevän tarinoiden kautta, joissa työnhakijaa kuvattiin nöyränä, toisille tilaa antavana sekä tarkasti rekrytoijan puhetta kuuntelevana. Näiden elementtien kautta rekrytoijalla oli tila ja mahdollisuus toimia autonomisesti sen sijaan, että työnhakija olisi yrittänyt kontrolloida tilannetta tai laittanut rekrytoijan oman käytöksensä kautta ahtaalle. Seuraavassa vastauksessa autonomiaa reflektointiin vallan näkökulmaa hyödyntäen:

*Vallan jakautuminen on myös keskeinen alue vuorovaikutuksessa: koenko rekrytoijana, että hakija pystyy asettumaan tilanteessa hakijan asemaan vai haluaako hän ohjailla*

*keskustelua, ilmaiseeko vahvasti sitä, mitä näkee keskustelussa olennaisena ja mitä epäolennaisena.*

Rekrytoijalle on siis tärkeää, että valtasuhteet osoittava asetelma säilyy mielekkäästä vuorovaikutuksesta huolimatta, ja että työnhakija ymmärtää asemansa rekrytoijaan nähden, jotta molempien status rekrytointitilanteessa pysyy ”oikeissa raameissaan”. Autonomian toteutumisen kannalta keskeisiä elementtejä ovatkin valta ja kontrolli, joiden avulla ihminen mittaa toimijuuttaan sosiaalisen vuorovaikutuksen aikana (Rock & Cox 2012, 6).

**Samastuttavuus** sosiaalisissa tilanteissa perustuu luottamukseen ja empatiaan, joita koetaan herkemmin ihmisiä kohtaan, jotka koetaan samaan sosiaaliseen ryhmään kuuluviksi (Rock 2009, 9–10). Aiemmissa tutkimuksissa onkin todettu, että rekrytoijat ovat alttiimpia palkkaamaan työnhakijoita, jotka kokevat itselleen jollain tapaa tutuiksi (Nguyen, Allen & Godkin 2006, 1821). Vahvan yhteyden tunteen kokemus vapauttaa mielihyvähormoni oksitosiinia, jolloin toisen henkilön läsnäolo koetaan miellyttäväksi. Samastuttavuuden kokemuksen tiellä voivat olla muun muassa vastakkainasettelu tai erillisyyden tunne sosiaalisissa tilanteissa. Työelämässä onkin tärkeää, että yhdessä toimivat ihmiset, esimerkiksi rekrytointitiimin jäsenet, yhdistettäisiin niin, että mahdolliset samastuttavuuden puutteen aiheuttamat uhkareaktiot saataisiin minimoitua. (Rock 2009.) Samastuttavuuteen yhdistettiin tutkimusaineistossa maininnat henkilökemiasta, kehollisesta viestinnästä, sujuvasta ja luonnollisesta vuorovaikutuksesta, hyvästä tunnelmasta, huumorista sekä rekrytoijan ja hakijan välisestä yhteisymmärryksestä.

*Hakija innostuu asioista niin kuin minäkin innostun hänen kertomistaan asioista. Olemme molemmat kiinnostuneita toisistamme ja mahdollisesta jatkosta.*

Rekrytoijat siis ilmaisivat, että jaetut elementit, kuten samankaltainen huumorintaju, kiinnostuksen kohteet tai arvopohja, synnyttivät hakijasta positiivisen mielikuvan. Vastaavasti selkeät negatiiviset vastakkainasettelut synnyttivät rekrytoijissa vieroksuntaa:

*Hakija istui kädet puuskassa koko haastattelun ajan. Hänen asenteensa tuntui olevan jo paikalle tullessaan negatiivinen haastattelijaa kohtaan ja tilanne ei muuttunut haastattelun edetessä. En tiedä, johtuiko asenne minusta vai eikö hän ollutkaan kiinnostunut kyseisestä työpaikasta.*

SCARF-mallin viimeinen elementti on **oikeudenmukaisuus**. Kokemus oikeudenmukaisuudesta, esimerkiksi asianmukaisesta positiivisesta palautteesta työpaikalla, synnyttää tunteen palkitsevuudesta. Oikeudenmukaisuuden tuntemuksiin liitetään esimerkiksi reilu ja tasapuolinen toiminta, luottamuksellisuus ja läpinäkyvyys. Epäoikeudenmukaisuuden kohtaaminen voi synnyttää vihamielisiä tuntemuksia sekä luottamuksen alenemista. (Rock 2009, 10.) Organisaation oikeudenmukaisuuden onkin nähty todentuvan muun muassa työntekijöiden mieltymisenä ja sitoutumisena organisaatioon ja sen arvoihin. Esimerkiksi haastattelun aikana rekrytoijan harjoittama epäoikeudenmukaisuus saattaa vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen työn alkamisen jälkeenkin. (Bye & Sandal 2015, 569–570.) Toisin päin tarkasteltuna epäoikeudenmukaisuutta voi kokea myös rekrytoija tai kohdeorganisaatio, esimerkiksi tapauksissa, joissa työnhakija tulee epärehellisen itsearvioinnin perusteella valituksi toisen potentiaalisen hakijan sijaan (ks. esim. Berry & Sackett 2009). Aineiston oikeudenmukaisuuteen yhdistetyt elementit liittyivät työnhakijan avoimuuteen, aitouteen, rehelliseen itsereflektioon sekä siihen, ettei hakija puhunut negatiiviseen sävyyn edellisistä työnantajistaan. Seuraava vastaaja kuvasi työnhakijan rehellistä itsereflektiota seuraavanlaisesti:

*Hän lähtee pohtimaan erilaisia tilanteita, joissa hänen tyypillinen toimintatyylinsä saattaisi näkyä. Hakijalla on haettavan tehtävän kannalta tärkeitä ominaisuuksia ja hän osaa myös arvioida omat heikkoutensa ja oppimisen paikkansa suhteessa tehtävään.*

Vastaavasti epäoikeudenmukaiseksi työnhakijan ilmaisu koettiin seuraavassa vastauksessa, jossa hakija ei lähtenyt reflektoidaan osaamistaan rehellisesti:

*Toisaalta hakija ei välttämättä osaa kertoa mitään missä hän voisi kehittyä, tulla paremmaksi tai mikä on hänen heikkoutensa/erityinen kehityskohteensa. Toisinaan tämäkin voi luoda kielteisen vaikutelman, etenkin silloin jos hakija ylikorostaa erinomaisuuttaan.*

Rekrytoijat siis tarvitsevat mahdollisimman rehellistä ja totuudenmukaista informaatiota hakijan toimintatavoista, jotta voivat luottaa tähän ja samalla arvioida tämän suoriutumista mahdollisissa

tulevaisuuden työtehtävissä. Vaikka läpinäkyvä itserefleksio liitettiin aineiston analyysissä erityisesti oikeudenmukaisuuteen, voi itserefleksioon ja omien taitojen arviointiin liittyä kuitenkin muitakin tekijöitä, kuten työnhakijan kognitiiviset valmiudet hahmottaa omaa tieto- ja taitotasoaan.

Kokonaisuudessaan ensimmäisen kehyskertomuksen variaation tyypillisin vastaus sisälsi kuvausta rekrytoijan subjektiivisuudesta. SCARF-mallin elementtejä variaatiossa esitettiin seuraavassa tärkeysjärjestyksessä: varmuus, samastuttavuus, oikeudenmukaisuus, status, autonomia. Statuksen ja autonomian sijoittuminen listan häntäpäähän saattavat olla seurausta siitä, ettei rekrytoija koe, että rekrytointitilanne olisi hänen oman statuksensa nostamista varten, tai että on hyvä, ettei hakija myöskään karsi liiaksi omasta autonomiastaan, vaan on tilanteessa aktiivinen toimija. Varmuus ja samastuttavuus kertovat rekrytoijien arvostavan sitä, että he voivat luottaa palkatun työnhakijan suoriutumiseen tulevassa työpaikassa, ja toisaalta sitä, että vuorovaikutus heidän välillään toimi, ja haastattelutilanne koettiin molemmin puolin miellyttäväksi. Toisen kehyskertomuksen tyypillisin vastaus käsitteli subjektiivisuutta sekin. Tärkeysjärjestys SCARF-mallin elementeille oli sama kuin ensimmäisessäkin variaatiossa – merkittävin vuorovaikutuksen elementti rekrytointipäätöksen ollessa negatiivinen oli varmuuden puute, ja vähiten huolissaan oltiin rekrytoijan kokemasta autonomian puutteesta. Elementtien arvostus samassa suhteessa molemmissa variaatioissa on tuloksena melko luonnollinen – elementit, joita arvostetaan työnhakijan vuorovaikutuksessa eniten, kiinnittävät myös eniten huomiota mahdollisella poissaolollaan.

Kehyskertomuksen eri variaatioiden vastauksissa subjektiivisuuden kuvaukset eivät sisällöltään tai ilmaisutavoiltaan muuttuneet merkittävästi. Tämän voi päätellä esimerkiksi siitä, että molempien variaatioiden vastauksissa SCARF-mallin elementit esiintyivät samassa tärkeysjärjestyksessä – eniten arvostettua elementtiä myös kaivattiin eniten sen uupessa. Tämä voi olla seurausta siitä, että rekrytoijilla on yhteneviä mielikuvia siitä, kuinka vuorovaikutuksen herättämät tuntemukset voivat mahdollisesti vaikuttaa rekrytointihaastattelun aikana. Sen sijaan subjektiivisuuden käsittelyssä määrällisesti voitiin havaita eroavaisuuksia kehyskertomuksittain. Ensimmäisessä variaatiossa, jossa työnhakija päädyttiin palkkaamaan, suurin osa vastaajista käsitteli rekrytoijan subjektiivisia tuntemuksia (n=13/18). Loppuosa (n=5/18) ensimmäisen variaation vastaajista jätti subjektiivisuuden huomiotta, mutta kukaan ei selkeästi kieltänyt sitä. Toisessa variaatiossa, jossa työntekijää ei päädytty palkkaamaan, puolet (n=8/16) vastaajista käsittelivät rekrytoijan subjektiivisia tuntemuksia. Lähes puolet (n=7/16) jättivät subjektiivisuuden käsittelemättä, ja yksi (n=1/16) kielsi subjektiivisten tuntemusten vaikutuksen kokonaan. Prosentuaalisesti ensimmäisessä variaatiossa käsiteltiin subjektiivisuutta hieman enemmän (72 %) kuin toisen variaation vastauksissa (50 %). Vastaavasti toisessa variaatiossa subjektiiviset tuntemukset jätettiin huomiotta useammin (44 %) kuin ensimmäisen variaation vastauksissa (28 %). Tämän tutkimusaineiston perusteella voidaan olettaa, että subjektiivisuutta oli helpompi käsitellä silloin, kun työnhakija päädyttiin palkkaamaan. Vähemmän subjektiivisille tuntemuksille annettiin tilaa tarinoissa, joissa työnhakijaa ei palkattu. Voidaankin pohtia, onko omaa subjektiivisuuttaan vaivattomampaa käsitellä silloin, kun sillä ei koeta olevan epäsuoraa haittavaikutusta vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen. Onko helpompaa kertoa omista tuntemuksistaan, kun ne ovat positiivisia negatiivisten sijaan?

## Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka rekrytoijat käsittelevät subjektiivisuuttaan rekrytointihaastattelun aikana, ja millaisia sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtejä subjektiivisuutta pohdittaessa nostetaan esille. Rekrytointihaastattelua tarkasteltiin siis erityisesti yhtenä vuorovaikutuksen muotona. Kompleksisen juuri tästä vuorovaikutuksesta tekee sen sisältämä asetelma – rekrytointihaastattelun konteksti, joka sisältää monenlaisia jännitteitä valta-asetelmineen ja tavoitteineen, joita sekä rekrytoija että työnhakija tuovat mukanaan tilanteeseen.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan huomata, että vastaajat käsittelevät subjektiivisuutta melko vaihtelevastakin näkökulmista riippumatta siitä, kumpaan kehyskertomuksen variaatioon he

vastasivat. Joissain vastauksissa subjektiivisuus sai merkittävän roolin, kun vastaajat lähtivät erikseen analysoimaan, kuinka rekrytoijan henkilökohtaiset mieltymykset tai muut mielipiteet voivat mahdollisesti vaikuttaa rekrytointipäätökseen. Osassa subjektiivisuutta ei käsitelty ”ääneen”, vaan viittaukset aiheeseen olivat havaittavissa muusta tekstin sisällöstä. Vastausten suoruutta voidaan pohtia myös suhteessa siihen, kuinka selkeästi kehyskertomukset ohjasivat vastaajia puhumaan nimenomaan subjektiivisuudesta. Vastausten moninaisuus voi olla osaltaan seurausta myös siitä, että SCARF-mallin elementtien painotus voi vaihdella yksilöllisistä eroista johtuen – jollekin statuksen säilyttäminen on hyvin tärkeää, kun taas joku hakeutuu ensisijaisesti tilanteisiin, jotka tuntuvat turvallisilta (Rock & Cox 2012, 5, 9–10). Koska vastaajille haluttiin antaa mahdollisimman vapaa tila käsitellä subjektiivisuutta sekä sen roolia rekrytointipäätöstä tehdessä, ei kehyskertomuksissa mainittu sanaa ”subjektiivisuus”. Ilmiöön haluttiin päästä käsiksi hienovaraisemman viittauksen kautta, joten vastaajia pyydettiin kertomaan rekrytoijien tuntemuksista, joilla saattoi mahdollisesti olla vaikutusta heidän päätöksentekoonsa työnhakijan palkkaamisen suhteen. Näin haluttiin jättää tilaa myös vastauksille, joissa subjektiivisuutta ei nähty päätöksenteon kannalta merkittävänä tekijänä.

Koska SCARF-mallia ei ole aikaisemmin käytetty juuri rekrytointihaastattelun tutkimiseen, nähtiin vasta aineistonkeruun jälkeen, kuinka aineistosta nousevat elementit olisivat yhdistettävissä mallin viiteen elementtiin; statukseen, varmuuteen, autonomiaan, samastuttavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtejä etsittiinkin aluksi ilman selkeää teoreettista suuntaviivaa, mutta elementtejä analysoitaessa todettiin, että ne voidaan luokitella pitkälti SCARF-mallin jaottelun mukaisesti. Aiempaa tutkimustietoa tukien tämänkin tutkimusaineiston analyysivaiheessa havaittiin, että SCARF-elementit voivat olla sidoksia keskenään – esimerkiksi varmuus vaikuttaa samastuttavuuteen sillä tavoin, että samastuttavuus vaatii jonkinlaista varmuutta siitä, että henkilö kokee tietävänsä jossain määrin mitä toinen tuntee tai ajattelee (Rock & Cox 2012, 9). Tällaisen elementtien sidoksisuuden vuoksi niiden rajat saattavat siis joskus olla hieman häilyviä. Tulokinnanvaraa jättävät myös aiemminkin mainitut ihmisten yksilölliset erot elementtien arvottamisen suhteen (Rock & Cox 2012, 5, 9–10).

Vastauksia kehyskertomuksiin saatiin yhteensä 34. Aineistonkeruun tyylillä ei nähty olevan suurta merkitystä vastausprosentin suhteen. Aineistonkeruun aikana huomattiinkin, että sekä sähköpostin kautta että paikallisesti vastauksia oli ajoittain melko haastavaakin saada. Tämä on mahdollisesti seurausta siitä, että aineisto haluttiin kerätä opiskelijoiden sijaan henkilöiltä, jotka omaavat työkokemusta rekrytoinnista. Tutkimukseen osallistuminen tapahtui siis vastaajien työ- tai vapaa-ajalla. Lisäksi oli havaittavissa, että tutkimuksen aihe ja melko tuntematon tutkimusmenetelmä herättivät osassa mahdollisia vastaajia hämmentenyitä tai jopa provosoituneita reaktioita. Osa vastaajista jopa ilmoitti haluttomuutensa osallistua tutkimukseen, koska tutkimuksen aihe koettiin liian problemaattiseksi. Aineistoa analysoidessa huomio kiinnittyikin siihen, että muutamissa vastauksissa pyrittiin voimakkaasti ilmaisemaan, ettei vastaaja itse toimi työssään subjektiivisten mieltymystensä mukaan, tai ettei subjektiivisuudella ole osaa rekrytoijan työssä. Mielenkiintoiseksi ilmiön tekee se, ettei kehyskertomuksissa pyydetty reflektoida rekrytoijan omaa subjektiivisuutta. Sen sijaan kehyskertomukset pyrittiin rakentamaan siten, että vastaajat voisivat pohtia aihetta mahdollisimman vapaasti ilman, että heidän tarvitsisi huolehtia siitä, että vastausten sisältöjä liitettäisiin heidän omaan toimintaansa.

Kuten aiemmin on todettu, saattavat rekrytoijien taustat osaltaan vaikuttaa siihen, miten heidän subjektiivisuutensa nousee esiin rekrytointeja tehdessä. Voidaan esimerkiksi pohtia, onko rekrytoijan suhteella rekrytoinnin toimeksiantajaorganisaatioon vaikutusta siihen, kuinka hän käsittelee subjektiivisia tuntemuksiaan rekrytoinnin aikana (ks. esim. Petersen & Dietz 2008). Rekrytoinnin lähtökohdat voivat olla melko erilaisiakin riippuen muun muassa siitä, työskenteleekö rekrytoija itse kohdeorganisaatiossa, vai onko hänet palkattu ulkoistetusti esimerkiksi konsultointia tarjoavasta yrityksestä. Rekrytoijien subjektiivisuuden kokemuksia voitaisiinkin tulevaisuuden tutkimuksissa käsitellä asetelman avulla, jossa verrattaisiin subjektiivisuuden merkitystä rekrytoijien erilaisten työnkuvien perusteella. Koska rekrytoijien taustoja ei kysytty vastauslomakkeiden yhteydessä, on näitä pohdintoja kerätyn aineiston perusteella haastavaa

analysoida tämän tarkemmin. Se, kuinka paljon eri taustoista tulevien rekrytoijien subjektiiviset tuntemukset vaikuttavat rekrytointipäätöksiin, on kuitenkin seurausta myös siitä, minkälainen taito heillä on reflektoida tuntemuksiaan ja taipumuksiaan sosiaalisen vuorovaikutuksen aikana.

Koska subjektiivisuuden käsittely herätti vastaajissa monenlaisia reaktioita, olisi mielenkiintoista selvittää, ovatko nämä reaktiot seurausta rekrytoijien yksilöllisistä piirteistä, vai voidaanko suhtautumisesta subjektiivisuuteen ja erilaisten tunnereaktioiden käsittelyyn löytää jonkinlaisia yhteneväisyyksiä samankaltaisista ryhmistä. Koska rekrytointitehtävissä voidaan toimia monista koulutustaustoista käsin, on syytä pohtia, kuinka nämä erilaiset taustat vaikuttavat subjektiivisuuden käsittelyyn, ja millaisia eväitä ne sille antavat. Rekrytointia voivat tehdä, tosin usein erilaisissa organisaatioissa ja työympäristöissä, esimerkiksi psykologit, kasvatustieteilijät, kauppatieteilijät ja tradenomit. Tulevaisuuden rekrytointiin liittyvän tutkimuksen kannalta olisi aiheellista selvittää, millaisia asioita nämä koulutukset painottavat rekrytointiin liittyen. Myöhemmin rekrytoijien kokemuksiin subjektiivisuuden roolista vaikuttavat varmasti myös organisaatiot, joissa he työskentelevät. Aineistossa toistuikin teema, jossa vastaajat kyllä kertoivat subjektiivisista mieltymyksistään, mutta painottivat, että rekrytointia tehdään kriteerilähtöisesti, ensisijaisesti kohdeorganisaation tarpeet ja kriteerit huomioiden.

Koska erilaiset työympäristöt ja organisaatiot suhtautuvat rekrytoijien subjektiivisuuteen eri tavoin, on haastavaa määritellä, millä tavoin rekrytoijia tulisi valmistaa kohtaamaan subjektiivisuuden merkitys työssään. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että koulutetut rekrytoijat tuottavat reliabiliteetiltaan parempia tuloksia kuin tehtävään kouluttamattomat tai eri koulutustaustoista tulevat (Cook 2004, 38–39). Mikäli selkeästi juuri rekrytointiin suuntautuvaa suomalaista koulutusta tulevaisuudessa suunnitellaan, olisi sen sisällöissä tärkeää huomioida rekrytoijan työhön liittyvä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja valta-asetelmien muodostama konteksti. Niiden avulla subjektiivisuuteen päästäisiin käsiksi luonnollisena osana rekrytointin viitekehystä, ja siihen liittyviä käytäntöjä voitaisiin tarvittaessa kehittää ja yhtenäistää.

Oikeudenmukaisuus on yksi rekrytointialan ajankohtaisimmista ja puhutuimmista aiheista. Rekrytoijien subjektiivisuuden tutkimusta on tärkeää kehittää siksi, ettei rekrytointi olisi epätasa-arvoista tai syrjisi ketään. Kun rekrytoija on tietoinen omista tuntemuksistaan ja niiden taustoista, on hänen helpompi tehdä rekrytointipäätöksiä mahdollisimman objektiivisesti ja oikeudenmukaisesti. Itsereflektion kautta rekrytoija voi päästä käsiksi esimerkiksi ajatustensa kognitiivisiin vinoumiin, jotka voivat muutoin synnyttää perustelematonta informaatiota työnhakijasta (Messner ym. 2011, 699). Tällaiset ajatusvirheet voivat liittyä esimerkiksi henkilökohtaisiin kokemuksiin tai stereotyyppisiin käsityksiin tiettyjen ihmisryhmien edustajista, mutta niistä voi päästä eroon refleктоimalla ajatteluaan ja subjektiivisia tuntemuksiaan mahdollisimman perusteellisesti. Itsereflektio on siis yksi väline tasalaatuisen rekrytointin takaamiseksi.

Rekrytoijan subjektiivisuuden tarkasteluun tutkimuksen keinoin voitaisiin tulevaisuudessa tutkimuksissa liittää seuraukset, joita rekrytoijan subjektiivinen toiminta voi vastavuoroisesti hakijassa aiheuttaa, ja näin synnyttää tietynlaisen toimintatapojen syklin. On esimerkiksi havaittu, että työnhakija viihtyy rekrytointihaastattelussa sitä paremmin, mitä enemmän hän saa rekrytoijalta informaatiota rekrytointiprosessin etenemisestä (Deros 2011, 68). Rekrytoijien onkin oltava tarkkana, millaista ja minkä verran informaatiota he antavat kohdeorganisaatiosta hakijalle – sillä voi olla suuri merkitys työnhakijan kuvalle organisaatiosta ja sen sopivuudesta omiin työskentelytottumuksiin ja -toiveisiin (Swider, Zimmerman & Barrick 2015, 889). Varioimalla informaation määrää voidaan siis tuoda esiin hakijoiden erilaisia ominaisuuksia, esimerkiksi paineensietokykyä, mutta sillä voidaan aiheuttaa myös tilanne, jossa haastateltava ei välttämättä pääse osoittamaan potentiaaliaan. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että työnhakijat pitävät haastattelun vuorovaikutuksessa mahdollisesti syntyvää molemminpuolisuuden tunnetta yleisesti tärkeämpänä elementtinä kuin rekrytoijat (Deros 2011, 67–68). Muun muassa näiden syiden takia rekrytoijan tulisi reflektoida toimintatapojaan ja analysoida subjektiivisuutensa merkitystä rekrytointihaastattelun ja sen lopputuloksen kannalta. SCARF-malli voisikin tulevaisuudessa antaa välineitä rekrytointihaastattelun molempien osapuolten tuntemusten tarkasteluun ja niiden vertailuun.



Sosiaalisen vuorovaikutuksen herättämiin reaktioihin työelämässä on tärkeää kiinnittää huomiota jo niiden kauaskantoisten seuraustenkin vuoksi. Jatkuvat kokemukset sosiaalisista ja emotionaalisista uhkareaktioista voivat ajan myötä olla yhteydessä muun muassa tyytymättömyyteen työelämässä, ja myöhemmin jopa masentuneisuuteen. Vastaavasti palkitsevuusreaktioiden on havaittu olevan yhteydessä moniin positiivisiin tuntemuksiin – esimerkiksi samastuttavuuden tunne vapauttaa oksitosiinia, joka puolestaan vähentää stressiä ja auttaa käsittelemään sosiaalista ja emotionaalista informaatiota (Rock & Cox 2012, 3, 7). Koska ihmisen tunne-elämä on sidoksista elämän eri osa-alueiden kesken, eikä sitä voida jaotella esimerkiksi ainoastaan yksityis-, ja työelämää koskeviksi osa-alueiksi, tulisi sitä tarkastella kokonaisuutena. Tämän vuoksi subjektiivisuutta on siis tärkeää voida käsitellä laajalti työelämän, esimerkiksi rekrytoinnin, piirissä.

Erityisesti rekrytoinnissa subjektiivisuuteen tulisi yksilöllisten tarpeiden lisäksi kiinnittää huomiota siksi, että työpaikan ansaitsevat työnhakijat täyttäisivät haetut paikat, ja jotteivät työnhakijat päätyisi työpaikkoihin, joiden vaatimuksia he eivät täytä, tai joihin he eivät muilta osin olisi soveltuvia (ks. esim. Berry & Sackett 2009). Rekrytointituloksen täyttäessä sille asetetut tavoitteet, palvelee se myös kohdeorganisaation strategisia päämääriä. Rekrytoijan subjektiivisuuden ymmärrys itsereflektion kautta antaa välineitä käsitellä sekä positiivisia että negatiivisia tuntemuksia vuorovaikutuksen aikana. Tämä on tärkeää rekrytointipäätösten, mutta myös rekrytoijan oman hyvinvoinnin kannalta. Ymmärrys omista tuntemuksista auttaa rekrytoijaa sitomaan tietynlaiset reaktiot tiettyihin tilanteisiin ja pohtimaan niiden syitä rakentavasti. Rekrytoijien itsereflektiotaidot kehittyvät varmasti myös työkokemuksen kautta. Toisaalta, jokainen vuorovaikutustilanne tuo mukanaan jotain uutta, johon rekrytoijan on kerättävä mahdollisimman kattavat sosiaaliset valmiudet, vastatakseen rekrytointiprosessin eri osapuolten tarpeisiin.

## Lähteet

- Beechler, S. & Woodward, I. C. 2009. The global "war for talent". *Journal of International Management* 15 (3), 273–285.
- Bergström, O. & Knights, D. 2006. Organizational Discourse and Subjectivity: Subjectification During Processes of Recruitment. *Human Relations* 59 (3), 351–377.
- Berry, C. & Sackett, P. 2009. Faking in Personnel Selection: Tradeoffs in Performance Versus Fairness Resulting from Two Cut-Score Strategies. *Personnel Psychology* 62 (4), 835–863.
- Boran, F., Genç, S. & Akay, D. 2011. Personnel Selection Based on Intuitionistic Fuzzy Sets. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 21 (5), 493–503.
- Breaugh, J. A. 2008. Employee Recruitment: Current Knowledge and Important Areas for Future Research. *Human Resource Management Review* 18 (3), 103–118.
- Breaugh, J. A. 2013. Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology* 64 (1), 389–416.
- Bye, H. & Sandal, G. 2016. Applicant Personality and Procedural Justice Perceptions of Group Selection Interviews 92 (1), 569–582.
- Collins, C. J. 2007. The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors. *Journal of Applied Psychology* 92 (1), 180–190.
- Collinson, D. L. 2003. Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization* 10 (3), 527–547.
- Cook, M. 2004. *Personnel Selection: Adding Value Through People*. New York: John Wiley & Sons.
- Derous, E. 2011. Investigating Personnel Selection from a Counseling Perspective: Do Applicants' and Recruiters' Perceptions Correspond? *Journal of Employment Counseling* 44 (2), 60–72.
- Dursun, M. & Karsak, E. 2010. A Fuzzy MCDM Approach for Personnel Selection. *Expert Systems with Applications* 37 (6), 4324–4330.
- Gravili, G. & Fait, M. 2017. *Social Recruitment in HRM: a theoretical approach and empirical analysis*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=nlebk&AN=1423714&site=ehost-live&scope=site>. Luettu 17.3.2019
- Humphrey, S. 2014. Recruiters and Applicants: An Exchange of Words. *Journal of Financial Services Marketing* 19 (2), 94–103.
- Jaidi, Y., Van Hooft, E. & Arends, L. 2011. Recruiting Highly Educated Graduates: A Study on the Relationship Between Recruitment Information Sources, the Theory of Planned Behavior, and Actual Job Pursuit. *Human Performance* 24 (2), 135–157.
- Kim, Y. & Ployhart, R. 2018. The Strategic Value of Selection Practices: Antecedents and Consequences of Firm-Level Selection Practice Usage. *Academy of Management Journal* 61 (1), 46–66.
- Kinnunen, T. & Parviainen, J. 2016. Feeling the Right Personality. Recruitment Consultants' Affective Decision Making in Interviews with Employee Candidates. *Nordic Journal of Working Life Studies* 6 (3), 5–21.
- Lee, I. 2011. Modeling the Benefit of E-Recruiting Process Integration. *Decision Support Systems* 51 (1), 230–239.

- Lievens, F., van Dam, K. & Anderson, N. 2002. Recent Trends and Challenges in Personnel Selection. *Personnel Review* 31 (5), 580–601.
- Messner, C., Wänke, M. & Weibel, C. 2011. Unconscious Personnel Selection. *Social Cognition* 29 (6), 699–710.
- Nguyen, N. T., Allen, C. L. & Godkin, L. R. 2006. Recruiters' Assessment and Use of Social Capital in Résumé Screening. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (8), 1813–1832.
- Petersen, L. & Dietz, J. 2008. Employment Discrimination: Authority Figures' Demographic Preferences and Followers' Affective Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* 93 (6), 1287–1300.
- Ployhart, R. 2006. Staffing in 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management* 32 (6), 868–897.
- Rock, D. 2008. SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others. [http://dcntp.org/wp-content/uploads/2015/03/Readiness\\_for\\_change.pdf](http://dcntp.org/wp-content/uploads/2015/03/Readiness_for_change.pdf). Luettu 15.9.2018.
- Rock, D. 2009. Managing with the Brain in Mind. <http://www.laspositascollege.edu/gv/pdc/assets/docs/mandatoryflex/archives/fall2018/WArticle.pdf>. Luettu 21.9.2018
- Rock, D. & Cox, C. 2012. SCARF in 2012: Updating the Social Neuroscience of Collaborating with Others. *NeuroLeadership Journal* 4, 4–14. [https://www.saskatoonhealthregion.ca/about/PFMS/Documents/Change\\_Leadership\\_Module/SCARF%20Model%20-%20Updating%20the%20Social%20Neuroscience%20of%20Collaborating%20with%20Others.pdf](https://www.saskatoonhealthregion.ca/about/PFMS/Documents/Change_Leadership_Module/SCARF%20Model%20-%20Updating%20the%20Social%20Neuroscience%20of%20Collaborating%20with%20Others.pdf). Luettu 15.2.2019.
- Schmid Mast, M., Bangerter, A., Bulliard, C. & Aerni, G. 2011. How Accurate are Recruiters' First Impressions of Applicants in Employment Interviews? *International Journal of Selection and Assessment* 19 (2), 198–208.
- Schmidt, F., Oh, I. & Shaffer, J. 2016. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years. Fox School of Business Research Paper. Luettu 20.4.2019. [www.researchgate.net/publication/309203898](http://www.researchgate.net/publication/309203898)
- Swider, B., Zimmerman, R. & Barrick, M. 2015. Searching for the Right Fit: Development of Applicant Person–Organization Fit Perceptions During the Recruiting Process. *Journal of Applied Psychology* 100 (3), 880–893.
- Takano, K., Sakamoto, S. & Tanno, Y. 2011. Ruminative and Reflective Forms of Self-Focus: Their Relationships and Interpersonal Skills and Emotional Reactivity Under Interpersonal Stress. *Personality and Individual Differences* 51 (4), 515–520.
- Teo, T. 2017. From Psychological Science to the Psychological Humanities: Building a General Theory of Subjectivity. *Review of General Psychology* 21 (4), 281–291.
- Varis, K., Majaniemi, N., & Wilderom, C. 2018. Recruiting Happy, Socio-Emotionally Balanced and Mature Managers in Finland and Elsewhere. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 15 (3), 147–162.
- Wallin, A., Koro-Ljungberg, M. & Eskola, J. 2017. The Method of Empathy-Based Stories. *International Journal of Research & Method in Education*, 1–11.